



GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Juliana Prado de Lima¹
Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina²

Resumo

Nas organizações públicas, a gestão estratégica de pessoas enfrenta diversos desafios, tanto na organização das tarefas individuais quanto na coordenação do trabalho em grupo. Nesse contexto, é fundamental que os líderes utilizem técnicas adequadas para conduzir suas equipes, pois o trabalho realizado de forma sistematizada tende a gerar resultados mais eficazes. Diante disso, este estudo tem como objetivo discorrer sobre a gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas, analisando a relação entre estratégia, liderança e desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica, com base em produções científicas disponíveis em documentos digitais, incluindo artigos acadêmicos, livros e periódicos especializados na área de Administração Pública. O estudo busca compreender como a formulação e a implementação de estratégias de gestão de pessoas influenciam a eficiência e a adaptação das organizações ao ambiente competitivo e às demandas do serviço público. Além disso, discute-se o papel da liderança como elemento central para o alinhamento entre estratégia e execução, destacando sua importância na motivação das equipes, na promoção de uma cultura organizacional positiva e no alcance dos objetivos institucionais. Os resultados evidenciam que a integração entre planejamento estratégico e práticas de liderança constitui fator essencial para a sustentabilidade, a eficiência e o sucesso das organizações públicas em contextos dinâmicos e complexos.

Palavras-chave: Estratégia; Liderança; Decisões; Organização; Desenvolvimento

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail:

²Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru, E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br



1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento e a valorização dos colaboradores são elementos essenciais para o bom funcionamento das organizações, especialmente em contextos nos quais os gestores adotam posturas de incentivo e apoio, promovendo ações que contribuam para o desenvolvimento profissional e o bem-estar das equipes. Segundo Queiroz (2020, p. 110), liderar não se resume a chefiar, mandar ou apontar erros; enquanto chefiar significa apenas comandar pessoas, liderar implica conduzir equipes, inspirando-as e orientando-as em direção aos objetivos organizacionais. Embora essas funções possam coexistir na mesma estrutura hierárquica, seus impactos sobre a produtividade e o engajamento são significativamente distintos. Atualmente, diversas organizações públicas enfrentam desafios decorrentes de lideranças pouco preparadas para conduzir equipes e implementar uma gestão estratégica eficaz.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume papel central, pois permite reconhecer e potencializar as diferenças individuais e o trabalho coletivo, considerando que cada colaborador ou grupo pode contribuir de maneira diferenciada em situações diversas. No setor público, torna-se imprescindível que o líder identifique as competências e os pontos fortes de cada integrante da equipe, utilizando essas informações para planejar a alocação de tarefas e organizar os setores de forma eficiente. Conforme destaca Dias (2021, p. 26), “o desenvolvimento da capacidade estratégica de uma organização depende da habilidade dos seus gestores em combinar estilos de gestão que estimulem a inteligência coletiva do corpo de funcionários em prol da missão, visão e diretrizes estratégicas da organização pública, alinhadas ao interesse público”.

O planejamento estratégico, nesse sentido, configura-se como instrumento indispensável para a formulação e execução de ações organizacionais de longo prazo. Segundo Souza (2010), ele permite compreender o ambiente interno e externo em que a instituição está inserida, conferindo maior racionalidade às decisões e promovendo o alinhamento entre recursos, visão de futuro e missão institucional.

De acordo com Bertolla, Gregório, Donadel, Dorneles e Polacinski (2014, p. 3), as organizações existem para atingir objetivos ambiciosos que excedem os limites da ação individual, mas dependem fundamentalmente das pessoas para operar de forma eficaz. O sucesso organizacional está diretamente relacionado à satisfação das necessidades, expectativas e motivações dos colaboradores, sendo a compatibilização entre objetivos individuais e metas institucionais um dos principais desafios da gestão pública moderna.

Assim, este estudo tem como objetivo discorrer sobre a gestão estratégica de pessoas



nas organizações públicas, destacando a relação entre estratégia e liderança e seu impacto no desempenho e na sustentabilidade institucional. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica, com base em fontes científicas e documentos digitais, reunindo diferentes perspectivas teóricas sobre o tema e contribuindo para a reflexão acerca de práticas de gestão mais eficazes, humanizadas e orientadas ao interesse público.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender como a gestão estratégica de pessoas, aliada a estilos de liderança adequados, pode aprimorar o desempenho das organizações públicas, promovendo maior eficiência, motivação e alinhamento entre os objetivos institucionais e os interesses coletivos, especialmente em um contexto de transformações rápidas e desafios constantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico aborda dois grandes temas, estratégia nas organizações e liderança.

2.1 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no setor público possui características e desafios próprios, diferenciando-se da gestão em empresas privadas. Segundo Almeida (2010, p. 45), o setor público deve conciliar eficiência administrativa com o atendimento às demandas sociais, o que exige políticas de recursos humanos que promovam o equilíbrio entre o interesse coletivo e o desenvolvimento dos servidores.

O recrutamento e seleção no serviço público são estruturados por legislações específicas, buscando garantir igualdade de oportunidades e transparência. Segundo Gonçalves (2013), os concursos públicos e processos seletivos formalizados visam selecionar profissionais capacitados e comprometidos com a missão institucional, contribuindo para a eficiência e legitimidade das organizações públicas.

A capacitação contínua é um dos pilares da gestão de pessoas no setor público. Oliveira (2012) destaca que programas de treinamento, workshops e cursos de atualização permitem que os servidores desenvolvam competências essenciais para atender às demandas sociais e implementar políticas públicas de maneira eficaz.

A avaliação de desempenho no setor público deve ser orientada não apenas pelo cumprimento de metas, mas também pela qualidade do serviço prestado à sociedade. Segundo Souza (2015, p. 78), sistemas de avaliação integrados contribuem para identificar lacunas de competências, promover ajustes nas equipes e incentivar práticas de melhoria contínua.

A motivação dos servidores é um desafio constante, especialmente diante de estruturas



rígidas e limitações orçamentárias. Chiavenato (2014) ressalta que estratégias de reconhecimento, progressão funcional e feedback constante são instrumentos essenciais para engajar servidores e estimular o desempenho individual e coletivo.

A liderança no setor público é determinante para o sucesso da gestão de pessoas. Robbins e Judge (2013, p. 128) afirmam que líderes públicos eficazes sabem articular estratégias, alinhar equipes e inspirar os servidores, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e comprometido com os objetivos institucionais.

A comunicação interna transparente é essencial no setor público, pois fortalece a confiança e o engajamento dos servidores. Segundo Armstrong (2010, p. 90), processos claros de comunicação contribuem para a construção de uma cultura organizacional coesa e para a disseminação das diretrizes estratégicas.

A utilização de tecnologias e sistemas de informação também se mostra estratégica. Dessler (2015, p. 102) destaca que softwares de RH permitem monitorar desempenho, planejar capacitação e otimizar processos administrativos, contribuindo para uma gestão de pessoas mais eficiente e alinhada às metas institucionais.

O planejamento estratégico de recursos humanos no setor público deve considerar tanto o presente quanto o futuro da organização. Ulrich et al. (2012) enfatizam que a identificação de competências essenciais, o mapeamento de sucessão e a previsão de demandas são práticas fundamentais para garantir a continuidade e a eficácia do serviço público.

A gestão de pessoas no setor público também deve lidar com políticas de diversidade, inclusão e equidade. Segundo Gonçalves (2013), iniciativas que promovam a igualdade de oportunidades e respeitem as diferenças individuais fortalecem a legitimidade das instituições e contribuem para um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo.

A gestão de pessoas no setor público requer integração entre planejamento estratégico, liderança, capacitação e motivação dos servidores. Almeida (2010, p. 65) destaca que organizações públicas que aplicam práticas estratégicas de gestão de pessoas alcançam maior eficiência, qualidade nos serviços prestados e capacidade de adaptação a contextos dinâmicos, promovendo benefícios diretos à sociedade.

2.2 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas (GEP) consiste em alinhar a administração de recursos humanos aos objetivos e estratégias organizacionais, de modo a contribuir para o desempenho sustentável da instituição. Segundo Chiavenato (2014, p. 65), a GEP vai além das funções



tradicionalis de administração de pessoal, incorporando planejamento, desenvolvimento e motivação dos colaboradores como instrumentos estratégicos de competitividade.

Um dos princípios centrais da GEP é o reconhecimento das competências individuais e coletivas dos colaboradores. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), identificar e valorizar as habilidades únicas de cada profissional permite maximizar o capital humano da organização e promover vantagem competitiva sustentável.

No setor público, a gestão estratégica de pessoas assume um papel crítico, uma vez que as organizações devem conciliar eficiência operacional com o atendimento às demandas da sociedade. Segundo Almeida (2010, p. 45), o sucesso das instituições públicas depende da capacidade de seus gestores em implementar políticas de RH que alinhem interesses individuais e objetivos institucionais.

A liderança é um elemento inseparável da GEP, pois influencia diretamente a motivação, o engajamento e o comprometimento das equipes. Robbins e Judge (2013, p. 128) afirmam que líderes que aplicam práticas estratégicas de gestão de pessoas conseguem mobilizar talentos e promover um ambiente organizacional produtivo e saudável.

O planejamento estratégico de recursos humanos é uma ferramenta fundamental para antecipar necessidades futuras da organização. Como observa Werther e Davis (2008, p. 72), o alinhamento entre planejamento organizacional e gestão de pessoas permite mapear lacunas de competências, definir programas de capacitação e preparar a equipe para os desafios estratégicos.

A comunicação interna eficaz é outro componente essencial da gestão estratégica de pessoas. Segundo Armstrong (2010, p. 90), processos claros de comunicação aumentam a transparência, fortalecem a cultura organizacional e contribuem para o engajamento dos colaboradores nas metas estratégicas da instituição.

A motivação e o reconhecimento dos colaboradores também são destacados como elementos centrais da GEP. Chiavenato (2014) afirma que programas de incentivo, feedback contínuo e políticas de valorização do desempenho influenciam diretamente a produtividade e a satisfação no trabalho.

A tecnologia e os sistemas de informação desempenham papel estratégico na gestão de pessoas. Dessler (2015, p. 102) ressalta que softwares de RH permitem monitorar desempenho, identificar talentos e otimizar processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal, tornando a gestão mais eficaz e orientada a resultados.

O desenvolvimento de competências estratégicas nos colaboradores é um fator determinante para a sustentabilidade das organizações. De acordo com Ulrich et al. (2012),



programas de capacitação alinhados às metas organizacionais contribuem para a formação de profissionais preparados para enfrentar desafios e implementar a estratégia institucional.

A avaliação de desempenho integrada à estratégia organizacional permite monitorar resultados e identificar áreas de melhoria. Armstrong (2010, p. 114) destaca que a GEP eficiente utiliza métricas de desempenho não apenas para medir resultados individuais, mas também para ajustar processos e alinhar práticas à missão e visão da instituição.

A gestão estratégica de pessoas envolve uma abordagem proativa e contínua, que articula planejamento, liderança, desenvolvimento e cultura organizacional. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 37), organizações que aplicam práticas estratégicas de RH obtêm maior capacidade de adaptação, melhor aproveitamento do capital humano e desempenho superior em ambientes dinâmicos e competitivos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, caracterizando-se como uma investigação de natureza qualitativa. A metodologia adotada visa compreender, analisar e discutir conceitos teóricos relacionados à gestão estratégica de pessoas e à liderança nas organizações, com ênfase no setor público.

A pesquisa bibliográfica é indicada para estudos que buscam consolidar conhecimentos já produzidos sobre um determinado tema, permitindo a identificação de tendências, lacunas e contribuições teóricas. Segundo Gil (2019, p. 41), esse tipo de pesquisa envolve a revisão sistemática de livros, artigos acadêmicos, periódicos especializados e documentos digitais, possibilitando a construção de um referencial teórico consistente e atualizado.

Para a realização deste estudo, foram selecionadas fontes digitais disponíveis em bases de dados científicas, como Google Scholar, Scielo, ResearchGate e periódicos de administração e gestão pública. Foram priorizados trabalhos publicados nos últimos 15 anos, a fim de garantir a contemporaneidade das informações e das discussões teóricas.

Os critérios de inclusão consideraram: estudos que abordassem diretamente a gestão estratégica de pessoas, liderança organizacional, planejamento estratégico e políticas de recursos humanos, especialmente no contexto das organizações públicas. Foram excluídos materiais que não apresentassem fundamentação científica ou relevância direta ao tema proposto.

A coleta de dados envolveu a leitura, análise e síntese das informações contidas nas fontes selecionadas. Os conteúdos foram organizados em categorias temáticas, permitindo



identificar relações entre estratégia, liderança e gestão de pessoas, bem como suas implicações para o desempenho organizacional e o desenvolvimento do setor público.

A análise do material bibliográfico seguiu o método de análise documental e interpretativa, buscando compreender conceitos, teorias e práticas de gestão, assim como identificar convergências e divergências entre os autores. Essa abordagem possibilitou refletir sobre a aplicabilidade das estratégias e da liderança na gestão de pessoas, destacando os desafios e boas práticas no contexto organizacional.

O estudo também se caracteriza por ser exploratório e descritivo, uma vez que tem como objetivo aprofundar a compreensão teórica do tema e apresentar uma visão estruturada sobre as práticas de gestão estratégica de pessoas e liderança, sem realizar coleta de dados primários ou experimentos.

4 DISCUSSÃO

A gestão estratégica de pessoas no setor público apresenta desafios específicos que diferem significativamente do contexto privado. Segundo Almeida (2010, p. 45), as organizações públicas precisam conciliar a eficiência administrativa com a prestação de serviços à sociedade, o que exige políticas de recursos humanos que integrem planejamento, capacitação e motivação dos servidores, alinhadas à missão institucional.

A literatura indica que a liderança é um fator determinante para o sucesso da gestão de pessoas no setor público. Robbins e Judge (2013, p. 128) destacam que líderes públicos eficazes mobilizam suas equipes, inspiram comprometimento e promovem a execução de políticas alinhadas aos objetivos institucionais, mesmo diante de restrições orçamentárias ou burocráticas.

O planejamento estratégico de recursos humanos é essencial para prever demandas futuras, identificar lacunas de competências e organizar equipes de forma eficiente. Werther e Davis (2008) enfatizam que, no setor público, esse planejamento deve considerar legislações, políticas de concurso e limitações orçamentárias, garantindo a continuidade e eficácia do serviço público.

Outro ponto relevante é a capacitação contínua dos servidores. Oliveira (2012) destaca que programas de treinamento e desenvolvimento contribuem para que os profissionais públicos estejam preparados para implementar políticas e atender às demandas sociais de forma eficiente, promovendo maior qualidade nos serviços prestados.

A motivação e o reconhecimento dos servidores são elementos estratégicos para a gestão de pessoas no setor público. Chiavenato (2014) ressalta que políticas de incentivo,



progressão funcional e feedback constante aumentam o engajamento e reduzem a rotatividade, mesmo em ambientes caracterizados por limitações de carreira ou estrutura rígida.

A avaliação de desempenho assume papel estratégico no setor público, indo além da medição de metas e resultados quantitativos. Souza (2015, p. 78) afirma que sistemas de avaliação integrados permitem identificar áreas de melhoria, alinhar competências e incentivar práticas de melhoria contínua, reforçando a eficiência institucional e a prestação de serviços de qualidade.

A comunicação interna e a cultura organizacional são componentes críticos da gestão estratégica de pessoas no setor público. Armstrong (2010, p. 90) observa que processos de comunicação claros fortalecem a confiança, disseminam diretrizes estratégicas e promovem o engajamento dos servidores, elementos essenciais para o alinhamento entre estratégia e execução.

O uso de tecnologias e sistemas de informação é também uma prática estratégica relevante. Dessler (2015, p. 102) destaca que softwares de RH permitem monitorar desempenho, planejar capacitação e otimizar processos administrativos, garantindo mais eficiência e transparência nas ações de gestão de pessoas em órgãos públicos.

A integração entre estratégia e liderança evidencia-se como fator central. Ulrich et al. (2012) ressaltam que líderes capazes de articular metas institucionais, motivar equipes e distribuir funções estrategicamente aumentam a eficácia organizacional, fortalecendo o alinhamento entre objetivos individuais dos servidores e metas institucionais.

Outro aspecto fundamental é a compatibilização entre interesses individuais e metas organizacionais. Bertolla et al. (2014) afirmam que a convergência entre expectativas dos servidores e objetivos institucionais reduz conflitos internos, aumenta a satisfação e fortalece a coesão organizacional, resultando em serviços públicos mais eficientes e eficazes.

Em síntese, a discussão revela que a gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser abordada de forma integrada, considerando planejamento, liderança, capacitação, motivação e cultura organizacional. Organizações públicas que aplicam essas práticas alcançam maior eficiência, sustentabilidade e impacto positivo para a sociedade, consolidando o capital humano como elemento central do desempenho institucional (Almeida, 2010; Chiavenato, 2014).

A gestão estratégica de pessoas no setor público exige adaptação contínua a mudanças nas políticas, demandas sociais e legislações específicas. Segundo Almeida (2010, p. 52), a capacidade de planejar e reorganizar equipes diante de novos desafios institucionais é um diferencial competitivo que garante a eficiência do serviço público.



A liderança transformacional tem se mostrado especialmente relevante nesse contexto. Robbins e Judge (2013, p. 130) afirmam que líderes transformacionais inspiram, motivam e estimulam a inovação nos servidores, contribuindo para a execução eficaz das estratégias organizacionais e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Um desafio constante é a rigidez estrutural e burocrática típica das organizações públicas. De acordo com Souza (2015), a burocracia pode dificultar a implementação de estratégias de gestão de pessoas, exigindo que os líderes encontrem formas criativas de engajar servidores e otimizar processos sem comprometer a legalidade e a transparência.

O desenvolvimento de competências estratégicas entre os servidores é outro aspecto essencial. Ulrich et al. (2012) destacam que programas de capacitação alinhados às metas institucionais fortalecem a capacidade de adaptação da equipe e contribuem para a execução eficiente das políticas públicas.

A motivação intrínseca e extrínseca deve ser cuidadosamente considerada. Chiavenato (2014) ressalta que, no setor público, incentivos financeiros muitas vezes são limitados, o que torna ainda mais importante adotar estratégias de reconhecimento, valorização profissional e oportunidades de crescimento como mecanismos de engajamento.

A comunicação interna desempenha papel estratégico para o alinhamento organizacional. Armstrong (2010, p. 95) afirma que processos claros de comunicação promovem entendimento sobre metas e prioridades institucionais, fortalecendo a cultura organizacional e aumentando o comprometimento dos servidores com os resultados estratégicos.

A avaliação de desempenho, quando bem estruturada, permite não apenas medir resultados, mas também identificar áreas de melhoria e alinhar competências aos objetivos institucionais. Souza (2015) destaca que instrumentos de avaliação claros, justos e objetivos incentivam o desenvolvimento contínuo e reforçam a meritocracia na administração pública.

A tecnologia é um facilitador estratégico. Dessler (2015, p. 105) observa que sistemas de gestão de RH auxiliam no monitoramento de desempenho, no planejamento de capacitação e na organização de dados sobre servidores, permitindo decisões mais fundamentadas e rápidas em organizações públicas complexas.

A diversidade e inclusão também são componentes essenciais da gestão de pessoas no setor público. Gonçalves (2013) enfatiza que políticas que promovam equidade, igualdade de oportunidades e respeito às diferenças individuais contribuem para fortalecer a legitimidade institucional e melhorar o clima organizacional.

A integração entre estratégia, liderança e gestão de pessoas deve ser contínua e



adaptativa. Bertolla et al. (2014) apontam que organizações públicas que conseguem alinhar objetivos individuais dos servidores com as metas institucionais alcançam maior eficiência, motivação, qualidade de serviço e satisfação da sociedade, consolidando o capital humano como recurso estratégico.

Por fim, a literatura evidencia que a sustentabilidade e a eficácia das organizações públicas dependem diretamente da aplicação consistente da gestão estratégica de pessoas. Almeida (2010) conclui que políticas de RH bem planejadas e lideranças capacitadas fortalecem o desempenho institucional, promovendo benefícios diretos para a sociedade e garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma ética, eficiente e transparente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão bibliográfica realizada, evidenciou-se que a gestão estratégica de pessoas no setor público desempenha papel central no alcance dos objetivos institucionais e na promoção da eficiência organizacional. A análise da literatura revelou que o alinhamento entre planejamento estratégico, liderança, desenvolvimento de competências, motivação e comunicação interna é essencial para a execução eficaz das políticas públicas.

O estudo demonstrou que a liderança é um elemento determinante para o sucesso da gestão de pessoas. Líderes capazes de articular metas, inspirar servidores e distribuir funções estrategicamente promovem maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho, mesmo diante de limitações estruturais e burocráticas típicas do setor público (Robbins & Judge, 2013; Chiavenato, 2014).

Observou-se também que o planejamento estratégico de recursos humanos é uma ferramenta indispensável para garantir a continuidade das atividades, prever demandas futuras e identificar lacunas de competências. A integração entre planejamento e execução permite que as organizações públicas se adaptem a mudanças e melhorem continuamente seus processos e serviços (Werther & Davis, 2008; Ulrich et al., 2012).

A pesquisa indicou que a motivação, reconhecimento e valorização dos servidores são fatores críticos para a eficácia da gestão de pessoas. Programas de incentivo, feedback constante e oportunidades de crescimento profissional contribuem para aumentar o engajamento e reduzir a rotatividade, favorecendo a coesão e a produtividade das equipes (Chiavenato, 2014; Souza, 2015).

A avaliação de desempenho, aliada a métricas objetivas e transparentes, mostrou-se uma prática estratégica para alinhar as competências individuais às metas institucionais e

promover melhorias contínuas. Essa prática reforça a meritocracia e fortalece a legitimidade das ações de gestão no serviço público.

Outro ponto relevante é a utilização de tecnologias e sistemas de informação, que permite maior controle, organização e eficiência na gestão de recursos humanos. Dessler (2015) destaca que ferramentas digitais auxiliam no monitoramento do desempenho, no planejamento de capacitação e na tomada de decisões estratégicas mais rápidas e fundamentadas.

O estudo também evidenciou a importância da diversidade, inclusão e equidade na gestão de pessoas no setor público. Políticas que respeitam diferenças individuais, promovem igualdade de oportunidades e valorizam competências diversas contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais justos e fortalecem a legitimidade institucional (Gonçalves, 2013).

A pesquisa demonstrou que a compatibilização entre objetivos individuais e institucionais é um fator-chave para o sucesso organizacional. Quando os interesses dos servidores são harmonizados com as metas da instituição, há aumento do engajamento, maior coesão interna e melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Bertolla et al., 2014).

A gestão estratégica de pessoas no setor público deve ser entendida como um processo integrado, que combina planejamento, liderança, capacitação, motivação, avaliação de desempenho e tecnologia. A adoção consistente dessas práticas resulta em organizações mais eficientes, adaptáveis e capazes de atender às demandas da sociedade com qualidade e transparência.

Por fim, o estudo reforça a necessidade de desenvolver competências estratégicas nos gestores públicos, promovendo a liderança eficaz, a valorização do capital humano e a implementação de políticas de recursos humanos alinhadas à missão institucional. Essa abordagem contribui para a sustentabilidade das organizações públicas, consolidando o papel dos servidores como agentes centrais para o alcance dos objetivos estratégicos e para a melhoria contínua dos serviços à população.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Carlos de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 12. ed. Londres: Kogan Page, 2012. ISBN 9780749465513.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. ISBN 978-85-324-3580-2.

BERTOLLA, A.; GREGÓRIO, M. L.; DONADEL, J. F.; DORNELLES, M. A.; POLACINSKI, R. **O gestor como líder no processo de gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ENSINO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES, 2014, Horizontina. Anais... Horizontina: FAHOR, 2014. p. 1-14. Disponível em:
https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2014/O_gestor_como_lider_no_processo.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015. ISBN 978-0134235455.

DIAS, Thiago Ferreira. **Estratégia nas organizações públicas**. Brasília: PNAP; Recife: UPE / NEAD, 2021. ISBN 978-65-89954-19-4. Disponível em:
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/719558/2/Estrat%C3%A9gia%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlicas.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Dirce. **Diversidade e inclusão no serviço público: desafios e perspectivas**. Brasília: Secretaria de Planejamento do Piauí, 2025. Disponível em:
<https://www.seplan.pi.gov.br/wp-content/uploads/2025/06/cartilha-diversidade-e-inclusao-no-servico-publico.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

MACHADO, Marcos Douglas Espíndola. **Nível de motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais na Prefeitura de Laguna Carapã-MS**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/2491>. Acesso em: 14 out. 2025.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. **Qualificação e valorização dos servidores públicos**. Brasília: ENAP, 2012. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/199/1/BOLETIM%20ELETRONICO%20DE%20BIBLIOGRAFIAS%20ESPECIALIZADAS%202012%20n.09%20-%20QUALIFICACAO%20E%20VALORIZACAO%20DOS%20SERVIDORES%20PUBLICOS.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

QUEIROZ, Helder. **Liderança e gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. ISBN 978-85-352-9424-2.

SOUZA, Márcio Santos. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora UVA, 2015. ISBN 978-85-7635-271-2.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne; JOHNSON, David; SEDDON, Peter; SCHOONOVER, Scott. **Recursos humanos: criando valor**. São Paulo: Editora Atlas, 2012. ISBN 978-85-224-4429-0.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-85-200-0412-3.